Notes d'introduction

du M. Ken Whittingham

à l'atelier des directeurs des relations publiques des universités du Québec

Auberge du Lac Saint-Pierre

29 septembre 1994

L'Introduction

Que se passe-t-il lorsque le Service des relations publiques d'une université se retrouve dans un vide total, et qu'il doit tout de même continuer de fonctionner ?

1. Que dire au public quand on ne sait pas soi-même ce qui nous arrive? Quand on ne reçoit ni directives, ni instructions de ses supérieurs?

2. Quand on n'a plus du tout de supérieurs?

3. Comment réagir quand son supérieur hiérarchique démissionne ou pire, quand le patron de celui-ci, le recteur de l'Université, est renvoyé?

4. Que faire quand on pense qu'il est peut-être de son devoir de démissionner parce qu'on ne peut plus défendre publiquement les actions de son conseil d'administration?

Telles sont les questions que je me suis posées et auxquelles j'ai dû trouver des réponses en mai dernier, lorsque l'Université Concordia a vécu la plus grande crise administrative de ses vingt ans d'existence et tel est le thème de mon exposé d'aujourd'hui.

Personnellement et professionnellement, cette période a été plus difficile pour moi que les jours sinistres d'août 1992 alors que mon service était assailli par la presse à la suite du meurtre des quatre professeurs, perpétré par Valéry Fabrikant.

Dans ce funeste cas, au moins, on pouvait identifier le coupable. On savait qui était le « méchant » et qui étaient les victimes.

Mais dans le cas d'une « guerre intestine » entre les membres de la haute administration, comme en mai dernier, la situation n'est pas aussi claire.

... / 2

Le Problème

Le conflit entre le Conseil d'administration et l'administration supérieure à Concordia origine de plusieurs événements antérieures qui se sont produits chez nous depuis les trois ou quatre dernières années.

Le plus important a été sûrement les meurtres de Valery Fabrikant. Mis à part la tristesse et horreur senti par toute monde à cause de cette tragédie, je crois que certains membres de conseil ont été vraiment embarrassés par cet affaire, et avec raison, ont blamé les cadres supérieurs du fait que personne n'a ait jamais résolu le dossier Fabrikant.

Beaucoup d'autres incidents avant et après cette fusillade du 24 août 1992 avaient détérioré la situation.

Concordia est une université trés libérale dans tous les sens de mot. Cependant les membres de conseil ici, comme ailleurs, sont généralement conservateurs.

(a) Par exemple, plusieurs membres ont réagi vivement à la présentation d'une pièce de théâtre par nos étudiants et étudiantes en théâtre qui montrait des scènes de nudité.

(b) Nous avons une association d'étudiants et étudiantes gaies, qui est très active, même au point qu'elle a réussi a controlé le conseil étudiant. Elle a publié des brochures très explicite sur le "safe sex" et la sexualité en général qui ont irrité certains membres de conseil.

(c) Le conseil était aussi mal à l'aise à cause des programmes d'études sur l'homosexualité chez nous, et par un projet conjoint entre Concordia et UQAM au sujet de l'histoire de la communauté gaie de Montréal — un projet établi sur le programme des célébrations de 350 ième anniversaire de Montréal.

(d) Les dirigeants de l'association des étudiants ont aussi perdu des centaines de milliers de dollars dû à une mauvaise gestion des fonds étudiants.

Et dans tous ces histoires, notre ancien recteur, M. Patrick Kenniff, a toujours adopté une position très flexible, trés libérale, et très ouverte. Il a toujours défendu le droit des étudiants de s'exprimer librement — disant que leurs actions et leurs décisions, mêmes très controversés, font partie de leur éducation.

... / 3

(e) Plus tard, il y a eu des commentaires publiés, voir diffusés dans les média anglophones de Montréal, sur la vie personnelle de M. Kenniff, de son divorce et d'autres choses d'ordre très privé.

(f) D'autres reportages — très détaillés — ont eu lieu sur les conflits internes entre M. Kenniff et certains de ses vice-recteurs, notamment la vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche, Mme. Rose Sheinin.

C'était un vrai «free for all» chez-nous. Les journalistes n'étaient même pas obligés de quitter leurs bureaux pour faire des reportages. Les gens de Concordia qui haïsaient carrément l'une ou l'autre des participants du drame appellaient même certains médias deux ou trois fois par semaine en leur racontant le plus récente scandale ou la dernière rumeur qui couraient dans leur département.

M. Kenniff — mon ancien patron — malgré ses nombreuses qualités, n'était pas aimé de tous à Concordia, et le Conseil d'administration a vu dans tout ça la preuve que M. Kenniff et ses vice-recteurs étaient incapables de gérer notre établissement comme il le fallait.

(g) Le point crucial a été la publication des trois rapports sur l'affaire Fabrikant — (1) le rapport Arthurs sur *l'integrité en recherche*; (2) le rapport Cowan sur *le traitement de Fabrikant* par les instances administratives à Concordia; et (3) le rapport du vérificateur sur *les fonds de recherche* dans notre Faculté de génie et l'informatique.

* Concordia, par son porte-parole, M. Kenniff, et sans l'opposition des membres du conseil ou d'autres membres de l'administration, a déclaré au début, que tous les rapports seront publiés et diffusés intégralement.

* Cependant au début de mai, cette année, le président du conseil — sans l'approbation de tous ses membres — a commençé de mettre en doute la possibilité ou même la probabilité que ces trois rapports seraient publiés.

* C'était une geste qui, paradoxalement, a unifié tous les membres de l'administration de Concordia. L'idée a germé à l'effet que le recteur sera probablement obligé de démissionner sur un question de principe — afin de forcer la main du conseil en quelque sorte.

* Et après le recteur, mon patron immédiat — Maurice Cohen — le vice-recteur à Concordia responsable des communications — lui aussi en viendrait sûrement à l'obligation de démissioner également.

... /4

* Ainsi de suite et après lui, dans l'ordre de la hiérarchie — c'était moi — le pauvre directeur des relations publiques.

* Prenant les devants, sans aucune raison connu, même maintenant, le conseil congédie M. Kenniff. Il l'a été cinq minutes avant le début d'une réunion publique du conseil d'administration, devant les journalistes et en présence des caméras de télévision. C'était ridicule. Personne ne conteste le droit du conseil de congédier un recteur, mais cette façon d'agir était très inhabituelle et surtout inélégante.

* Mon patron immédiat, M. Cohen, a démissioné quelques jours plus tard. Pendant cette période je ne savais pas où donner de la tête: voyages entre les bureaux de l'ancien et du nouveau recteur par interim et ses proches collaborateurs, entre les bureaux d'avocats embauchés par le président de conseil, et le bureau de mon patron, Maurice Cohen.

* Un autre situation ridicule: jusqu'à maintenant, l'université Concordia n'a jamais annoncé officiellement que M. Cohen a démissioné. Cette information a été diffusée par l'ancien recteur, M. Kenniff, après son départ.

* Éventuellement, dans l'impossibilité d'avoir une confirmation officielle, le départ de M. Cohen a été mentionnée dans notre journal interne, dans une édition spéciale préparée par mon équipe pendant une autre longue fin de semaine de travail.

* Nous avons même été obligés de préparer deux versions de plusieurs communiqués de presse. Dans l'impossibilité souvent de communiquer avec le président du conseil (entouré, hors campus de son équipe d'avocats) et le nouveau recteur par interim (qui était souvent près du président de conseil) nous avons écrit des textes contradictoires: version numéro un, que certain personnes ont quitté par leur propre volonté, et version deux, qu'ils avaient été clairement expulsés.

* Nous avons même écrit quelques communiqués au sujet de nouvelles nominations de vice-recteurs ou de vice-recteurs associés, tout ça basé sur les rumeurs. Dans certains cas les rumeurs étaient corrects; dans d'autres, pas de tout, et même plusieurs textes ont fini dans le panier à recyclage.

C'était un vrai show, que j'espère n'avoir jamais l'occasion de revivre dans l'avenir.

... /5

Le Conclusion

En conclusion, si je puis me permettre de vous donner un conseil, ce serait de tenir votre service à l'écart de la politique de l'université.

Il faut traiter sur un même pied d'égalité les doyens, les vice-recteurs et les membres du conseil d'administration. Si j'ai encore mon poste aujourd'hui, je crois que cela est dû, en bonne partie, au fait que j'ai été capable de gagner le respect de toutes les factions qui s'étaient formées dans cette « querelle de famille » qui a déchiré Concordia. D'ailleurs, les principaux acteurs de ce drame qui a bouleversé Concordia ont pu constater au cours des dernières années, que je n'ai jamais agi en fonction de mes intérêts personnels. Au contraire, j'ai toujours travaillé dans l'intérêt général de Concordia et je n'ai jamais pris parti pour ou contre telle ou telle faction qui essayait de prendre les commandes de l'administration de l'Université.

Par la force des choses, vous et le personnel de votre service établissez des liens plus étroits avec le recteur ou le vice-recteur dont vous relevez qu'avec d'autres administrateurs, mais vous pouvez quand-même travailler à la promotion des intérêts ou des projets de d'autres gestionnaires haut placés sans pour cela être déloyal envers votre patron.

Ce n'est jamais facile car, à l'instar de Louis XIV, les recteurs ou les conseils d'administration pensent souvent que « l'État, c'est moi! ».

Votre travail consiste à convaincre vos supérieurs que vous ne poserez jamais un geste qui nuira à la réputation de l'université. Vous pouvez gagner l'appui de tous les membres de la haute administration de l'université en leur conseillant de ne pas faire ou de ne pas dire publiquement telle ou telle chose qui pourrait être interprétée comme mettant leurs intérêts ou ambitions au-devant du bien de l'université.

Bien sûr, c'est un geste d'équilibre délicat, car on a parfois l'impression de marcher sur la corde raide ! Mais si vous êtes foncièrement honnête, vous en sortirez gagnant.

Vous devez toutefois convaincre vos supérieurs qu'il est dans leurs intérêts personnels d'être perçus comme des personnes qui agissent pour le bien de l'université et non pas pour leur propre bien.

Vous serez alors considéré comme une personne d'un apport précieux pour votre université. De toute façon, ils ne vous considèrent pas — et ne devraient jamais vous considérer — comme un allié, mais au moins, ils ne vous prendront pas pour un ennemi !

* * * * * *